

# 「スクールリーダーのサーバント・リーダーシップ形成要因」

～校長へのインタビューを、ミドルリーダー研修に活かす～

愛知県半田市立青山中学校

現職教育研究主任 伊藤辰寛

## 1 研究の背景と目的

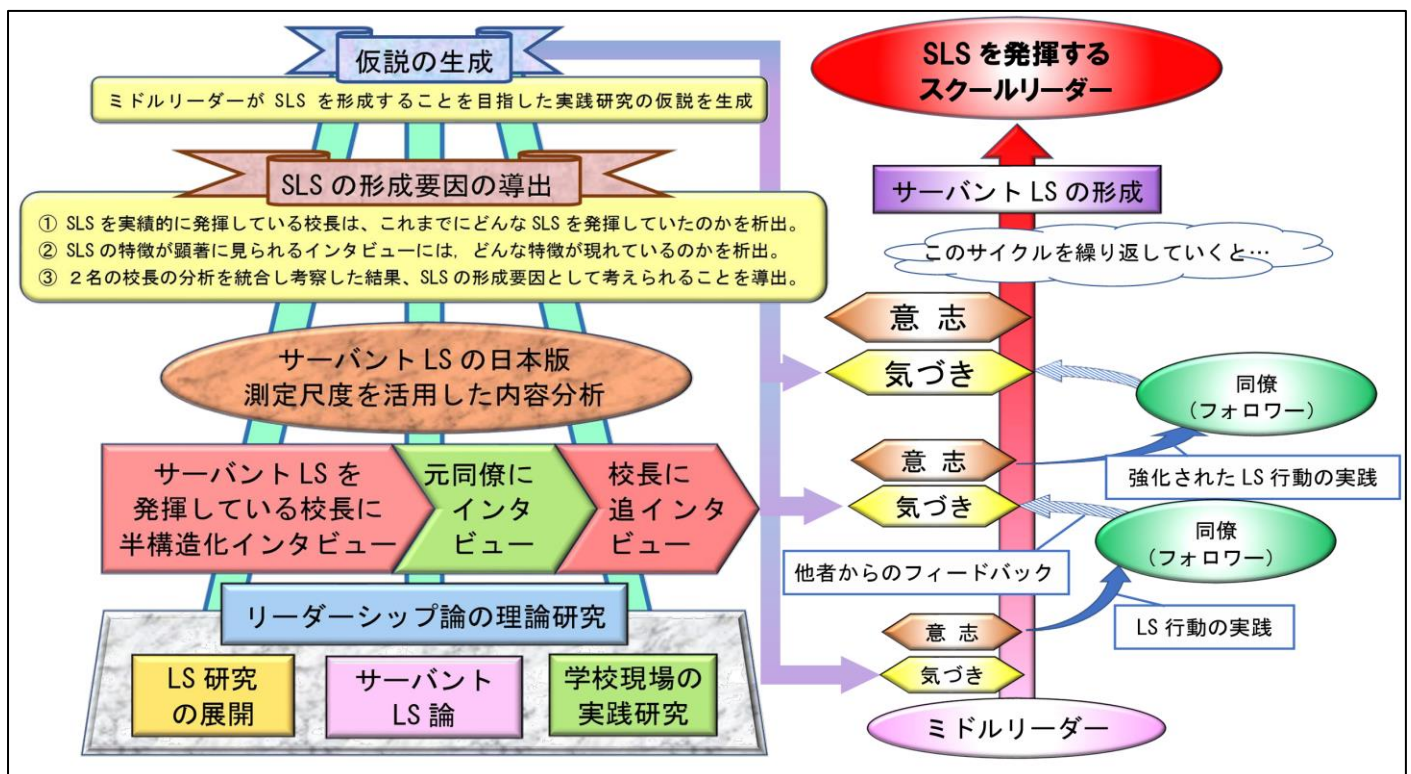
近年、日本社会はめまぐるしく変化し、それに伴い学校に山積する諸問題も多種多様である。「令和の日本型学校教育の実現は、教師のライフサイクルの変化も踏まえ1人1人が生き生きと活躍できる環境の整備にかかっている」<sup>1</sup>と教師1人1人の幸せや生きがいについて強調されているものの、学校がブラック企業だと揶揄されたり、教師の成り手が不足したりしている現状の中、私たち現場の中堅教員は、何をよりどころとして教員人生を全うしていったらよいのであろうか。

振り返ってみると、14年間のこれまでの私の教員人生には、数多くの魅力的な先輩教員がいた。そして彼らはすべからくリーダーシップ（以下、LS）を発揮していた。なかでも近年のLS研究で注目されているサーバント・リーダーシップ（以下、SLS）を感じる先輩方が強く印象に残っている。SLSとはフォロワーのあらゆる面を尊重し、彼らの成長や幸福を支援するLSのことであり、正にこれからの学校を担うスクールリーダーに必要なLSであると言えるだろう。しかし、SLSの習得に関わる実践的な研究は、一般企業などの研究ですらごくわずかしか見つからず、学校教育においては管見の限り見当たらない。そこで、学校教育におけるミドルリーダーのSLS習得を念頭に置き、校長へのインタビュー調査からスクールリーダーのSLS形成要因を明らかにすることを、本研究の目的とした。

## 2 ミドルリーダーがSLSを学ぶ価値

SLSとはその名の通り、リーダーが自己や組織を優先せずフォロワーを優先的に尊重した奉仕的な行動をとることで、フォロワーの成長を促し、向組織性を発揮させるLSである。フォロワーを尊重する思いが重要であるという部分が、他のLS論との大きな違いだと言える。リーダーが抱く思いに最大の重点を置くSLSは、一朝一夕に身に付くものではない。つまりミドルリーダー時代からゆっくと時間をかけて磨き上げ、醸成されていくLSなのである。よって、我々ミドルリーダーこそが、常に意識しながらSLSを学ぶことに大きな価値があると考えている。

## 3 研究の構想



【図1 研究の全体構想図】

図1が本研究の構想である。まず、SLSを発揮していると思われるスクールリーダー（校長）を対象として、これまでの彼らが、SLSをいかに習得し発揮してきたかというSLS形成要因を明らかにする調査研究が必要だと考えた（図1研究の全体構想図の左側）。そしてそこから明らかになったSLSの形成要因を現在のミドルリーダー研修に活かそうと考えた（図1の右側）。そこで研究仮説を、「SLSを発揮していると思われる校長へのインタビューを分析し、スクールリーダーのSLS形成要因を明らかにすることで、ミドルリーダーが成長するための指針を得ることができるであろう」とした。

#### 4 研究の方法

##### (1) インタビューについて

SLSを発揮していると思われる2人の校長XとYに半構造化インタビューを実施する。半構造化に際しては、劉培(2013)<sup>2</sup>のSLS測定尺度の7次元に基づく7つのプロットを拠り所とする（表1）。また、XYの選定理由は表2の通りである。またXYの語りの裏付けを取るため、XYそれぞれの過去の同僚を対象に、当時を振り返るインタビューを実施する。さらに、XYそれぞれの現任校職員が、XYのSLSに対してどのような認識を抱いているのかを調べるためにアンケートを実施する。

【表1 半構造化インタビューのプロット】

半構造化インタビュー7つのプロット	
人間関係の構築の仕方	部下の成長に対する意識とその方法
地域コミュニティへの関わり方に関する事	部下の働きやすさを向上させたり、困難を排除したりすること
学校全体や教育活動全体の見通しに関する事	規範意識やモラルに関する考え方と、上司との関わり方に関する事
部下に任せることに関する事	

【表2 XとYの選定理由】

筆者との関係	XとYの選定理由
X 現任校校長	校長として、日頃から職員意志を尊重した教育活動を展開するとともに、雑務などを率先してこなし職員の働きやすさ向上に努めていた姿を、筆者自身が職員の立場で見えてきたため。
Y （教育実習の指導教官）	筆者が出会った先輩の面々の中で、筆者だけでなく筆者と同年代の教員数名が声を揃えて成長のきっかけを与えられた先輩として名を挙げたのがYであり、筆者自身は同じ職場経験がない中で、数十年來にわたり指導助言を受け、Yによる成長を実感しているため。

##### (2) 分析について

劉培(2013)は、一般企業に関するSLSの日本版測定尺度を提示している。それを筆者が一部改変したものが表3の24項目である。XとYのインタビューから得た全データをテキスト化し、表3の各項目No.1~24に該当するテキストを、XとYごとにそれぞれカウントして各項目の出現数とする。なお、カウントにあたっては客観性と質を高めるために複数人で行い、その後、XYの分析を統合することで結論であるスクールリーダーのサーバント・リーダーシップ形成要因を導出する。

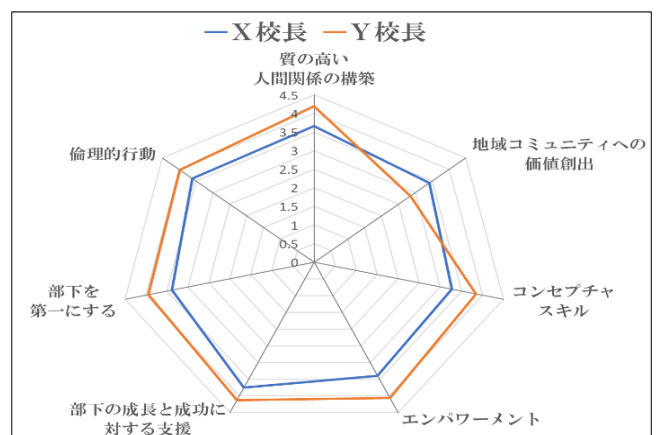
#### 5 校長へのインタビューの実際と分析

Xに4時間（723語）、Yに5時間（735語）を要しテキストデータを得た。分析の結果、XのSLSの特徴として別添資料の表4上段の（ア）～（ウ）を、Yの特徴として（エ）～（カ）を析出した。本稿では、（ア）（エ）を析出したテキストデータの一部を示す（別添資料 表4下段）。また現任校職員による評価からも、XYが共に職員に高く評価されていることが分かった（図2）。

#### 6 結論

XYの分析の統合にあたっては、表3の出現数でXYともに数値が高い7項目（No.3、4、10、16、17、18、20）を考察の中心に据え、その項目の特徴が顕著に表れている言葉や文脈を対象とした。また元同僚へのインタビューの結果も考察することで、分析の客観性を高めた。そして、金井が指摘するスピアーズの10属性<sup>3</sup>（別添資料 表5）と照合することで、SLS形成要因（1）～（5）を導出した。以下（1）の分析及び導出について詳述する。

(1)「今の自分にしかできないことは何か、今の自分だからこそやるべきことは何か」を追い求める



【図2】現任校職員による校長のSLS評価結果

【表3 測定尺度における各項目の出現数】

7次元	No.	項目	インタビューにおける各項目の出現数	
			X	Y
質の高い人間関係の構築	1	部下の精神的な闇を癒すことができる	4	1
	2	職場内外で部下の幸せに気を配っている	9	6
	3	職場内に仲間意識を醸成している	14	13
	4	時間をかけて、部下との間に質の高い人間関係を構築している	14	11
地域コミュニティへの価値創出	5	地域で行われるイベントやお祭りに、家族や友達をよく誘ってよく参加している	0	0
	6	職場外のボランティア活動や地域活動に参加するよう部下を励ましている	0	0
	7	地域貢献の大切さを強調している	8	4
コンセプト・スキル(本質的理解と判断)	8	会社の将来像について、部下と膝を突き合わせて議論している	1	1
	9	次世代の社会がどうなるか、部下と一緒に語り合っている	1	2
	10	日々の業務と将来の方向性のバランスをとっている	8	10
エンパワメント(権限委任・潜在能力を引き出す)	11	仕事に関する重要な意思決定を行う権限を部下に与えている	9	6
	12	事前に相談しなくても、仕事上で重要な意思決定を自ら行うよう部下を励ましている	6	3
	13	部下の貢献が、私の意思決定に影響を及ぼしている	4	3
部下の成長と成功に対する支援	14	部下が仕事上で良い働きをしてくれるのを辛抱強く待つことができる	8	4
	15	部下が自分を超えて成長・成功することを心から喜べる	7	2
	16	部下の個人的成長を最優先に考えている	15	13
部下を第一にする	17	部下の仕事をやりやすくするために、できることはすべてやっている	15	17
	18	自分自身を犠牲にしてまで、部下のことを考えている	10	12
	19	部下は、私のためでなく、ともに仕事を成し遂げているという感覚をもつことができる	4	8
	20	部下がもっとも活躍できるよう一生懸命支援している	13	10
倫理的行動	21	上の人に対しても、悪いことは悪いと言える	6	6
	22	儲けを出すよりも、正しい考えを曲げないことを大切にしている	4	2
	23	部下に高い倫理観を求めている	2	4
	24	約束したことを必ず実行する	2	1

表3の7項目(赤)は、前章5の(ア)～(カ)を析出したインタビュー箇所と高い割合で重なっていた。そのため(ア)～(カ)の内容及び関連するインタビュー箇所を横断的に分析した結果、7項目全てに関わる次の5点を析出し、それぞれを命名した。1点目は「その時の立場の理解」で、例として表4の場面C⑧(太字)が挙げられる(以下、命名した名前とその例を「」内に示す)。続いて「学校や学年の現状の認識：場面I⑳㉑」「人的な環境の把握：場面D㉒」「自分の実力の客観的な捉え：場面G㉓」「周囲の人間が抱く自分への期待の把握：場面C㉔」の合計5点である。XYはこれら5点の経験をミドルリーダー時代から蓄積したと考えられる。この5点は、立場理解、現状認識、環境把握、実力の捉え、期待の把握と要約することができ、全てXY本人たちの「気づき」に関わることであり、指摘できる。つまりスピアーズ10属性の「気づき」の形成がなされていたと考える。また、今の自分を意識することで、過去・現在・未来の3つの軸で自分自身や物事を捉えられるようになっており、10属性の「先見力・予見力」の形成についても指摘できる。ミドルリーダー時代の元同僚のインタビューからも「X先生が僕たち若手を誘ってくれたから、職場がすごく良い雰囲気だった」「Y先生は、私では思い付かない角度で物事を捉えてアドバイスをしてくれた」という言葉を得ている。これらの事実は、XYが当時の同僚やフォロワーのためを思って、XYにしかできない実践をしてきたこと、当時のXYだからこそやるべき実践をしてきたことを物語っている。以上から、「今の自分にしかできないことは何か、今の自分だからこそやるべきことは何かを追い求める」、この態度や姿勢こそがSLSの「気づき」「先見力・予見力」の形成要因の一つではないかと考えた。

なお(1)と同様に分析を行った結果、次の(2)～(5)を含め、5つのSLS形成要因を導出する

ことができた。

- (1) 「今の自分にしかできないことは何か、今の自分だからこそやるべきことは何か」を追い求める  
⇒SLS「気づき」「先見力・予見力」
- (2) 内面の人間性の相互理解をめざす ⇒SLS「傾聴」「気づき」「共感」「癒し」
- (3) 成長に関与できる機会と方法を探り続ける ⇒SLS「成長への関与」「先見力・予見力」
- (4) 組織という意識をもち、活動や業務の全容を掴む ⇒SLS「先見力・予見力」「執事役」「概念化」
- (5) 誰もが師という感覚をもつ ⇒※形成要因(1)～(4)をより強化すると分析した

## 7 SLS 形成要因を活かした研修

### (1) 研修のデザイン

ミドルリーダーは、これら SLS 形成要因をいかに習得していけばよいのであろうか。まず、XYのミドル時代のように、ミドルリーダー自身が学びたいと思ったり、気付いたりする環境を研修として整える必要があると考えた。そのために、筆者の呼びかけに賛同したミドルリーダーによる5人の校内自主研修からはじめ、その輪の広がり期待することにした。研修のデザインとして大切にしたい点は以下の5点である。1点目に、SLSに対する興味関心を芽生えさせる工夫。2点目に、SLSやその形成要因に関わる知識を獲得する場の設定。3点目に、OJTでの実践につながる工夫。4点目にフィードバックの機会の設定。5点目に、新たな気づきを得る機会の設定である。

### (2) 研修の実際とその成果

筆者が選定した当初の5人から広がり、第2回自主研修では18人の参加者を得て、LSに関するテーマで実施した。理想のリーダー像に関するディスカッションでは、参加者が抱くリーダー像のテキストマイニングを通して、「これが大事だよね」「こういう人になりたい」など、活発な意見交換が行われた。別添資料の図4に出現している「付き添える・温かな・おおらかな・灯す・伸ばせる・責任感」といったワードはSLSを意識したリーダー像を表現している。この活動により参加者のLSに対する関心を高め、次回以降のSLS論へとつなげることができた。第3回自主研修では、今の時代に求められるLSについて触れながら、筆者自身がSLS(召使・執事としてのリーダー)の由来、SLSの根幹にあるフォロワーを尊重する思いについて、講義を行った。第4回の研修は、校内の立場や人望があるミドルリーダー5人に再び呼びかけ、本研究から得たSLS形成要因(1)「“今の自分にしかできないことは何か、今の自分だからこそやるべきことは何か”を追い求める」を伝達し、考え合う機会とした。まず、事前アンケートで「あなたの役割について、その役割でしかできないことはありますか」と問い、それを発表し合うことで参加者5人それぞれの認識を確認し合った(別添資料 表6)。これを基にディスカッションをし、自身の強みや弱みも踏まえた個性、今の学校や自分を取り巻く状況などから、「今の自分にしかできないことは何か」「今の自分だからこそできることは何か」の2点について具体的に指摘し合い、考えを深め合った。その後5人は、本校を背負うミドルリーダーとしての自覚のもと、考えたことを自主的に共有し合い、よりよいOJTの方法を協力して創り上げていくことを計画している。例えばSLSを強化するために必要なフィードバックを得る機会として、筆者が中心となった自主研修会の設定だけでなく、互いの実践を観察し合うことや、フォロワーの声を集めることなどを積極的に行う必要性を挙げている。今後とも実践と検証を積み重ねながら、形成要因(2)～(5)の研修についても、ミドルリーダーの主体性を大切にしながら計画していきたい。

## 8 おわりに

本研究で得た5つのSLSの形成要因をXYにフィードバックしたところ、自らの教員人生を振り返りながら、それぞれが納得している様子であった。一方ミドルリーダーたちは、前述のように5つのSLSの形成要因をテーマに据えた研修への価値を見出しつつある。筆者も含め、その具体的な意味や価値を理解し、XYのように行動にまで移せるかは未知数である。しかし私たちミドルリーダーの冒頭の問題意識、「私たち現場の中堅教員は、何をよりどころとして教員人生を全うしていったらよいのであろうか」に対して、この(1)～(5)を導出したことには、大きな意味があると考えられる。これらを基に、ミドルリーダー自身の自発性、主体性を大事にした研修を今後も模索し、仲間と共に教職の魅力の追い求めていきたい。

## 註・参考図書

- 1 文部科学省(2022)『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について
- 2 劉培(2013)「サーバント・リーダーシップの測定尺度についてー日本版尺度の作成ー」神戸大学大学院ワーキングペーパー
- 3 池田守男、金井壽宏(2007)「サーバント・リーダーシップ入門」かんき出版

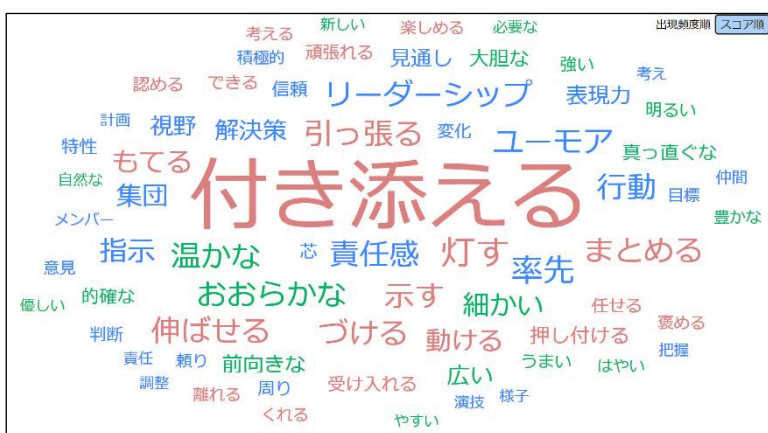
【表4 X YのSLSの特徴(上段)と、(ア)(エ)を析出したインタビュー場面(下段)】

XのSLSの特徴	YのSLSの特徴
(ア)フォロワーの成長を願い、成長を喜ぶ (イ)フォロワーの働きやすさと活躍を願う (ウ)相手の懐に飛び込む	(エ)フォロワーの主体性を尊重する (オ)担任の働きやすさを第一に考える (カ)自分の懐に迎え入れる
(ア)析出のインタビュー場面	(エ)析出インタビュー場面
<p><b>場面C【中学校に転勤したことについて】</b></p> <p>X) 中学校に変わったとき、最初の学年は4クラス。そのうち3クラスの担任はみんなおれよりも若い。この3人がいなかったら自分自身は潰れていたと思うぐらい、この人たちに支えられていた。年下だけおれよりもできるし、今でもずっと尊敬している。先輩からもよく声をかけてもらった。転任1年目の他学年の主任が「土日がない生活には慣れたか」と、よく優しい声をかけてくれたのはありがたかった。一回り目はそんな感じだけど、二回り目からはそうはいかなかった。<u>⑥学年副主任になり、同じ学年に新任が入ってきた。その子を指導しながら、その奥の先生たちにも指導しているような形をとっていた。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● それは聞こえるように話すようなことですか。</li> </ul> <p>X) そう。<u>⑦アドバイスしたい人がいるときに、新任への指導を必ずするようにしていた。直接言うよりも、その新任を通して言った方が話は通じると思っていた。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● それは何を狙いとしていますか。</li> </ul> <p>X) 本人に直接言うとうプライドが傷つくな、とか。本人に直接言うこともしていたけど、それに、本人も新任に話していることを聞いて「あ、それ自分にも言っていることだ」と分かってくれる人だった。だから直接言うよりも効果があると思っていた。 (中略)</p> <p>X) <u>⑧3年間その新任の先生は同じ学年だったけど、その先生を一人前にすることが副主任としての自分の仕事だと思っていた。⑨だから休日にも遊びにもいろいろ連れて行ったり、仕事上で生徒指導の現場にもよく連れて行くようにしていた。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● それは誰かに言われてやったことですか。</li> </ul> <p>X) <u>⑩それは誰にも言われてない。周りをよく見て、きっとそういうことだと思って自分でやった。</u></p>	<p><b>場面G【学級経営について】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1校目や2校目時代、どんな学級経営をしていましたか。</li> </ul> <p>Y) 昔はクラス対抗みたいなものが結構あって、クラスとしてのまとまりが必要などころがあったから、行事でとにかく子どもが、団結するような学級経営が大事だと考えていた。だけどまあ、勝ったり負けたりするわけだから、勝つのも一つの目的だけど、負け方も大事にする。何クラスもあれば勝つのは1個しかないんだから。だいたい負ける。<u>⑪負けても満足するというのか、そこに至る過程が大事。子どもがやりきった感もてるか。そのためには自分たちで考えさせなきゃだめだと思っていた。だけど、⑫聞かれたときに応えられなくてはいけなから、その分の準備と勉強を一生懸命やっていた。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● どうやって勉強していましたか。</li> </ul> <p>Y) 合唱だったら音楽の先生にいろいろ聞いていた。<u>⑬自分が知らないとかだめ。音楽や歌の知識がないから、やる気だけではできない。自分がいろいろと分かっていると。そういうことを一生懸命にやった。</u> (中略)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 体育の授業はどのような意識をもっていましたか。</li> </ul> <p>Y) 体育はみんな好き。だから、<u>⑭まず自由にやらせてみることを大事にしていた。体を動かすことが好きだから。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先に教えるのではなく、まずやらせてみたということですか？</li> </ul> <p>Y) そう。<u>⑮体を動かしているとき子供は本音が出る。本性が出る。自由にやらせてみると、そうすると性格が分かる。できるできないだけじゃなくて、どういうふうにかえるのかな、どういう人間なのかなということが分かってくる。それはすごく勉強になった。</u></p>
<p><b>場面D【活躍させることについて】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他の先生方に活躍してもらおうという気持ちが増えたのはいつ頃からですか。</li> </ul> <p>X) 中学校の後半、生徒指導主事のころからだと思う。でも自分自身の役割を考え始めたのは中学校に変わったとき。他の3人は自分より若いけど、立場としては自分の方が上。じゃあ自分自身の役割って何なのかなって考えた。<u>⑯例えば自分以外の男2人はガンガン行くタイプだったから、男だけ自分はフォローを入れるという役割もあるのかな、とか。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● それはバランスをとったということですか。</li> </ul> <p>X) うん。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ちなみにご自身はもともとガンガン行くタイプでしたか。</li> </ul> <p>X) ちがうね。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● では残りのメンバーがそういうタイプではなかったら自分でガンガン行っていましたか。</li> </ul> <p>X) 行ってる。学年では行ってなかったけど、部活動はやらざるをえなかった。でも、ガンガン行く方が楽なのになって思うこともあった。この人は怖いと思わせた方が楽なことの方が多いから。でもやっぱり違うと思いはじめていて、<u>⑰「実は先生達はこういう思いでお前たちに言っているんだよ」と言えた方が子ども達にも理解してもらえり、その先生達も生きるかなって。それをやるのはしんどかったけどね。</u></p>	<p><b>場面I【学年主任時代・教務主任時代について】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 学年経営で大事にしていたことはありますか。</li> </ul> <p>Y) <u>⑱担任の先生たちが子どもに向き合う時間ができるだけ長くなるように自分が把握した上でお膳立てするような計画を立てた。月の予定を出したり、テスト監督では自分の空き時間をなくしてもらったり。とにかく学年会ではいろんな情報を出して、分かりやすくしていた。後は個別に必要な人にフォローしていく。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全員にフォローするわけではないですよね。</li> </ul> <p>Y) <u>⑲できない人をどうフォローするか、できるようにしていくか。これを意識して学年会をやっていた。そこで必ず来週の予定を出して、困ることはないかを確認しながら、無事に過ごせそうかを確認していた。⑳だいたいこの人がこれからこの行事でこういう風にやっていくのかなってのは分かるよね。そういう困りそうな人を助けた方が、学年はうまくまわっていく。</u> (中略)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 教務主任時代に担任の先生たちにとってどんな存在でしようという意識は何がありましたか。</li> </ul> <p>Y) 学年主任のときも、今でもそうだけど、<u>㉑担任の先生が一番大変だから、その気持ちを忘れないようにしていた。自分が担任経験が長くて、その間には色んな主任や上司もいて、大変なこともあった。それだけかな。あとは、これはここまでやってきたから、ハンコだけ押しとね、とか㉒仕事とその人の能力を見ながら考えていた。</u></p>

【表5 スピアーズ10属性】

【傾聴】フォロワーの話を親身に聴こうとする	【概念化】学校全体や行事などの目標を明確に理解し、分かりやすく伝えることができる
【共感】相手の立場にたって気持ちを理解しようとしている	【先見力、予見力】様々な状況から、先の展開を予測することができる
【癒し】傷ついたり意気消沈したりした仲間を励まそうとしている	【執事役】自分の利益よりも相手の利益を優先する。相手にゆずり、一歩身を引くことができる
【気づき】様々な角度からとらえて、本質に気づくことができる	【成長に関わる】個人の資質や特性を理解し、成長を促すことをしている
【説得】何かを依頼するときや、行動を促す際に、相手を納得させて行わせる	【コミュニティづくり】協力的であり雰囲気の良い環境をつくらせている

※黄色が、結論で示すことができた形成要因に対応する属性



【図3 理想のリーダー像のテキストマイニング結果】

【表6 SLS形成要因(1)の研修結果 (例:進路指導主事、生徒指導主事)】

で進路指導主事な事この立場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正しい情報と正しい判断を行い、考え方と選択肢を与えること</li> <li>・誰もがができる進路指導の仕組みづくりをすること</li> <li>・進路全体を見据えた年間計画の立案</li> <li>・各担任へのサポート</li> <li>・高校との渉外担当</li> <li>・進路に関する進捗状況や置かれている状況などの全体把握</li> <li>・適切な声かけ</li> </ul>
で生徒指導主事な事この立場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰もが生徒指導できるように様々な発信をすること</li> <li>・正しい事実をもとに、指導方針の共通理解をはかること</li> <li>・学校の現在の状況を適切に判断し、一緒に行動しようとする</li> <li>・生徒指導の年間計画の立案</li> <li>・学校全体の問題行動の把握と、対応へのアドバイス</li> <li>・研修等で得たことの情報伝達</li> </ul>